



DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVO

Mariangela de Paiva Oliveira



Introdução

Nos últimos anos tem se observado um enorme desenvolvimento quantitativo e qualitativo daquilo que se tem chamado de Terceiro Setor. Mesmo considerando a presença de diferentes tipos de instituições em sua composição, muitas delas têm apresentado demandado os serviços de instituições de consultoria organizacional em busca da solução de problemas específicos da sua gestão, da melhoria geral do seu funcionamento interno e, no limite, do aumento do impacto de suas ações.

Muitas outras, entretanto, seja pela carência de recursos financeiros, seja por falta de conhecimentos ou oportunidades para recorrer a tais serviços, fazem contínuas tentativas de resolver por si mesmas os problemas que as afligem. Algumas vezes, tais tentativas funcionam bem; outras, nem tanto, pois, apesar dos esforços feitos, não se conseguem chegar às verdadeiras causas dos problemas, que, ao continuar existindo, fazem com que eles voltem a se manifestar em locais e de formas diferentes. Os gestores ocupam-se continuamente em "apagar os incêndios", mas "as brasas continuam acesas por baixo das cinzas". Faltam-lhes um método de trabalho e uma compreensão dos fenômenos organizacionais suficientes para identificar e vencer as verdadeiras causas dos seus problemas.

Esse quadro pode continuar a existir durante grandes períodos de tempo, até que um dia, já com as "labaredas já saindo pelas janelas", a instituição se vê obrigada a procurar ajuda profissional, entrando, então, em processos de trabalho que visam uma solução mais duradoura e que, invariavelmente, começam pela realização de um diagnóstico institucional.

É considerando essas dificuldades que este trabalho foi elaborado. Mesmo assumindo-se que não se trata de uma forma única nem definitiva, que adaptações deverão ser feitas na sua aplicação em função do porte e da complexidade de cada instituição, ele pretende se constituir num guia que indique um caminho para a realização de um Diagnóstico Institucional, que permita às instituições do Terceiro Setor chegar, de forma mais autônoma e participativa, a uma identificação mais segura dos problemas existentes, de forma a aproximá-las de soluções adequadas.

Pretende também divulgar um trabalho já realizado e iniciar uma "conversa" com outras experiências, contribuindo para o avanço dos métodos e para a aprendizagem dos consultores que atuam nesta área.

O diagnóstico – algo através do que alguma coisa acontece

Diagnóstico é uma palavra de origem grega (diágnosis), que significa "através da verdade". Isto nos remete à significação que a palavra adquiriu contemporaneamente: exame, discernimento, conhecimento. Leva-nos também à noção de que ele não é um fim em si mesmo, mas algo através do que alguma coisa acontece.

O diagnóstico é uma etapa de trabalho que fornece a base para um processo planejado de mudança e de desenvolvimento. Através dele se busca identificar claramente a situação real que se apresenta, se forma uma opinião sobre ela, isto é, se consolida um conhecimento a partir do qual se pode ponderar possibilidades e alternativas existentes, e então definir o que se quer fazer para atingir os ideais e metas pretendidos.

Pode-se compreender melhor o significado do diagnóstico se se pensar na medicina. Ali ele significa a identificação de uma doença, o que possibilita, conseqüentemente, a definição de um tratamento, de uma terapia que possibilite ao paciente alcançar a cura. Um exemplo será útil para ajudar a compreender o que está sendo descrito:

Quando alguém percebe uma anormalidade no funcionamento do seu corpo, pode começar a suspeitar de alguma coisa e se perguntar "será que eu estou doente?".

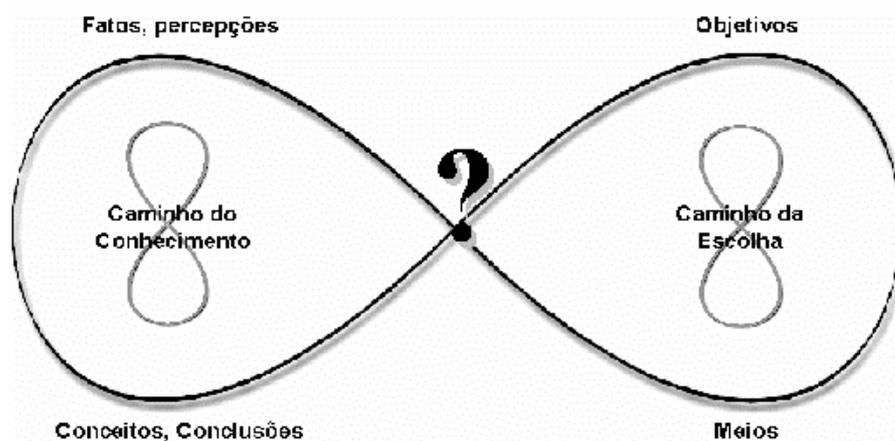
Tem início então um processo de investigação que busca identificar quais as causas do seu mal-estar, qual é o problema existente.

Quando esta pessoa não tem os conhecimentos necessários para identificar o que tem, vai à procura de um médico e lhe conta os diferentes sintomas que está percebendo no funcionamento de seu organismo. É a chamada "anamnese", fase onde se recupera a lembrança dos fatos ocorridos.

Baseado em seus referenciais teóricos, o médico, identifica os sintomas apresentados pelo paciente com os sintomas típicos de alguma doença, vai suspeitar de alguma possibilidade e vai formular uma hipótese, uma primeira conclusão a ser testada. Poderá então buscar a comprovação de sua hipótese fazendo perguntas adicionais, pedindo alguns exames de laboratório que ponham em cheque sua primeira intuição, até que se sinta seguro para emitir uma conclusão e afirmar tratar-se de uma determinada doença, de uma patologia específica.

Nesse momento, o médico chegou a um diagnóstico sobre o que lhe foi apresentado. Só depois de identificada a doença, depois de definido um diagnóstico, é que o médico vai poder se perguntar "como curar este indivíduo?" e passar para o aconselhamento do seu paciente, sugerindo-lhe uma alternativa: uma conduta, uma mudança de hábito e/ou um medicamento específico.

Pode-se usar a figura do infinito para ilustrar este processo:



Do lado esquerdo, está o "caminho do conhecimento", que se desenvolve através de um processo dinâmico, de um diálogo, entre observar os "fatos" e chegar a "conclusões".

Do lado direito, o "caminho da ação" se define através do diálogo entre a ponderação dos "objetivos" e das "possibilidades/alternativas" que a situação coloca.

Como no exemplo descrito, estes dois "caminhos" se iniciam com perguntas e estão interligados dinamicamente e ciclicamente na vida prática, de tal forma que a vida prática e o que se pensa sobre ela influenciam-se mútua e continuamente.

O que é um diagnóstico institucional?

No mundo físico é relativamente simples observar quando algo não vai bem. Mas no mundo das relações humanas, como é o caso das instituições, é muito mais difícil identificar o que pode ser sintoma de um problema e suas causas. E se os colaboradores não param para pensar no que não está funcionando bem, o risco da situação piorar vai se tornando cada vez maior, pois no campo social, efeitos e conseqüências de determinados problemas só vão aparecer quando estiverem num estágio mais adiantado, e aí vão causar muito mais transtornos do que se tivessem sido identificados numa fase inicial.

Assim, de tempos em tempos, especialmente se existe uma sensação de que algo não vai bem ou quando se quiser definir novos rumos de atuação, é saudável fazer uma reflexão para poder se dar conta dos processos que estão se desenvolvendo, tomando consciência da situação. Em outras palavras, é saudável fazer um diagnóstico institucional para que se possa reunir subsídios necessários a uma correção de rota e continuar buscando alcançar os objetivos formulados.

O diagnóstico institucional deve se constituir como um acontecimento ou uma ocasião específica dentro de um processo dinâmico contínuo que alterna as atividades práticas da instituição com a reflexão e a aprendizagem, que se realiza em momentos estruturados de monitoramento e avaliação das mudanças pelas quais a instituição passa.

Realizar um diagnóstico institucional é empreender um caminho de pesquisa em busca do conhecimento sobre a situação real em que se encontra uma instituição, que poderá identificar tanto seus pontos fortes – que poderão, então, ser enfatizados – quanto suas limitações – que precisarão ser superadas.

Como pode ser um diagnóstico institucional?

Em qualquer momento é possível ver pessoas emitindo seus juízos, opiniões e conclusões sobre os mais variados fatos que observam. É típico de nossa época que, em todas as situações da vida, as pessoas formem efetivamente opiniões sobre tudo o que as cercam e queiram ter reconhecido tanto a opinião em si quanto o direito de ter uma opinião própria.

Na vida institucional isso também é verdadeiro. Desde o topo da pirâmide organizacional até a sua base, onde está o mais simples funcionário, todos querem ser reconhecidos como indivíduos, querem ser ouvidos e ter suas opiniões consideradas com seriedade, mesmo que lhe faltem dados sobre a situação, conceitos referenciais ou objetividade para tanto. Especialmente se forem pessoas sensíveis e sintonizadas com o espírito da época, os gestores procuram atender essa necessidade dos seus funcionários em serem ouvidos.

Ao mesmo tempo procuram diminuir as chances de formar uma opinião parcial sobre a situação, pois sabem que quando há muitas pessoas pensando em algo, é muito maior a chance de se conhecer a verdade sobre ela, pois, provavelmente, um número maior de pontos de vista diferentes serão trazidos à luz. Assim, procuram, criar formas e situações para viabilizar, da melhor maneira possível, a participação dos funcionários.

Se esta situação puder ser vista no seu extremo, pode-se imaginar este gestor às voltas com muitas opiniões diferentes, que podem inclusive ser contraditórias entre si, procurando conciliá-las numa visão única que oriente a política institucional. Apesar de ser validada por ter o mérito de ouvir a todos de uma forma democrática, esta fórmula traz embutido o desafio da conciliação, que fica sob a responsabilidade de alguém que terá que assumir o ônus de acatar uma alternativa e descartar outras, e, sobretudo, não garante que a opinião da maioria seja a melhor ou a mais correta. Os erros decorrentes se evidenciarão mais tarde no aumento do sofrimento das pessoas envolvidas.

Claro que isso é quase uma caricatura, um exagero. Mas é mais ou menos assim que a forma participativa tem aparecido no mundo institucional do Terceiro Setor.

No outro extremo, está uma forma mais tradicional de se realizar um diagnóstico institucional. Nesta se recorre a um especialista, um consultor habilitado, cuja

autoridade deriva do conhecimento dos parâmetros científicos e técnicos sobre como deve funcionar uma instituição. Este consultor vai percorrer a instituição e vai observá-la procurando identificar o que está errado, é inadequado ou insuficiente em seus mais variados âmbitos. Após a realização do diagnóstico, este mesmo profissional pode ser – e muitas vezes, de fato, é – convidado pela instituição-cliente para continuar trabalhando, agora para "resolver" ou apoiar a instituição na solução dos problemas identificados, iniciando um processo de mudança.

Esta forma corresponde à relação médico-paciente descrita acima e tem sua validade, especialmente quando se trata de corrigir problemas de cunho técnico, que envolvem conhecimentos muito específicos que precisam ser trazidos de fora para dentro da instituição. Entretanto, através do diagnóstico neste formato, não se realiza um processo de aprendizagem da própria instituição sobre si mesma, pois ela pode não se apropriar dos conhecimentos do consultor e, assim, ficar dependendo dele para encaminhar as soluções.

Como conciliar as vantagens de uma e outra forma, reduzindo os pontos negativos de ambas? Como dar voz aos vários colaboradores sem abrir mão da competência técnica?

O diagnóstico institucional participativo

Embora não seja a única existente, nem talvez uma forma definitiva, o processo que será indicado a seguir constitui uma terceira alternativa, que busca conciliar as duas tendências apresentadas anteriormente. De um lado, quer atender as características e anseios da maioria das instituições do Terceiro Setor, onde os valores participativos estão bem entranhados em decorrência de sua própria história; de outro, embora a própria instituição desempenhe a função de ser seu próprio médico não prescinde da colaboração de um consultor externo.

Ela requer que seja formada uma equipe que seja representativa do conjunto da comunidade institucional e que assuma a responsabilidade de realizar o diagnóstico institucional. Esta responsabilidade envolve vários aspectos: o próprio processo de trabalho; o ouvir amplamente e considerar os diferentes pontos de vista dos vários colaboradores e demais segmentos da comunidade institucional; analisar as informações e chegar a conclusões.

Esta alternativa implica necessariamente em que a realização do diagnóstico se constitua efetivamente como o ponto de partida de um processo de desenvolvimento institucional. E isto deve começar pelo desenvolvimento da própria equipe que será responsável por realizá-lo. Ela precisará se apropriar de uma nova compreensão do comportamento organizacional e desenvolver habilidades e posturas capazes de gerar mudanças na própria instituição e em sua atuação.

Para isto, a contribuição de um consultor externo não será a de alguém que, de posse de conhecimentos específicos, emitirá uma opinião sobre o que está acontecendo com a instituição, mas será sim a contribuição de um facilitador do processo, ou seja, a de alguém que reúna experiência suficiente para conduzir o aprendizado da equipe responsável, que possa indicar um procedimento que a conduza a bons resultados, e também possa fornecer, a partir de conceitos objetivadores, um espelho crítico sobre o conteúdo que será trabalhado.

Uma pré-condição para a realização de um diagnóstico institucional participativo é que os responsáveis pela instituição – que freqüentemente são o gestor, aquele que "carrega" a responsabilidade pelo seu dia-a-dia, e o seu Conselho – tomem a decisão de empreendê-lo, de forma a facilitar o engajamento da equipe responsável nas tarefas decorrentes e legitimar o esforço que deverá ser feito, de forma a que o diagnóstico resultante possa apoiar efetivamente as fases subseqüentes do processo de desenvolvimento da instituição. Apenas depois de tomada essa decisão é que o processo poderá ser iniciado, percorrendo-se os seguintes passos:

- ◆ Formação da equipe responsável
- ◆ Identificação dos incômodos e formulação das perguntas iniciais
- ◆ Levantamento de informações
- ◆ Análise das informações
- ◆ Elaboração das conclusões

Em termos de forma, o processo de trabalho do diagnóstico institucional participativo poderá ser realizado, a exemplo do realizado pelo Projeto Gestão (ver anexo 1), em dois encontros de dois dias de duração cada um, entremeados pelo período de levantamento de informações. No primeiro encontro serão elaborados os instrumentos que servirão para o levantamento de informações. E no segundo será feita a análise das informações e serão elaboradas as conclusões.

No sentido de promover o desenvolvimento da equipe, deverão ser incluídas na programação desses encontros atividades de apoio que promovam uma maior integração, sintonia e concentração da equipe, bem como trabalhos com os conceitos que orientarão o conteúdo do diagnóstico.

Com base nos resultados deste processo a instituição poderá, então, pensar (ou repensar) os objetivos que se querem alcançar e o que se pode fazer para atingi-los, resolvendo os problemas identificados. Mas isso já faz parte do outro caminho: este já é o caminho da ação, que escapa ao âmbito do diagnóstico, mas que não é possível sem ele.

As principais características e dificuldades na realização de cada uma das etapas do trabalho serão detalhadas nos itens subseqüentes.

A escolha da equipe responsável

O primeiro desses passos será a escolha dos membros da equipe que será responsável pela condução do processo de diagnóstico institucional. Este deve ser um dos pontos de atenção, pois é fator determinante para que o resultado do trabalho seja realmente representativo do conjunto da instituição.

Esta equipe interna deve ser formada por indivíduos que tenham uma ligação forte com a instituição, por aqueles que se preocupam com ela e que estejam vivenciando limites em sua atuação. Assim, um critério fundamental para a formação desta equipe é o grau de engajamento e de responsabilidade efetiva de cada pessoa por sua área de atuação dentro da instituição ou pela instituição como um todo.

É recomendável também envolver o maior número possível de pessoas, especialmente as que ocupem cargos de responsabilidade pelas diferentes unidades ou áreas da instituição. Um limite claro é dado, entretanto, pela facilidade de operacionalizar o trabalho, o que resulta viável num grupo de até 10 pessoas.

A equipe responsável poderá funcionar como grupo-tarefa especialmente designado para este fim, enquanto o diagnóstico estiver acontecendo. Uma vez terminado o trabalho, o grupo se desfaz e as pessoas voltam a se dedicar apenas às suas tarefas normais. Sua composição deverá ser formalmente comunicada ao conjunto da instituição, o que atuará como forma de legitimação do seu trabalho.

Naturalmente, além dos componentes desta equipe, os demais colaboradores e interessados na realização das atividades da instituição – como é o caso, principalmente, dos seus financiadores e clientes – deverão ser envolvidos e ouvidos na fase de levantamento das informações do processo diagnóstico. Caso contrário, ele correrá o risco de tornar-se parcial, escondendo problemas que poderão voltar a se manifestar mais tarde.

Além disso, a fase de preparação envolve a elaboração de um programa de atividades e a alocação de tempo e dos recursos financeiros e materiais necessários.

A elaboração de perguntas iniciais

Nesta proposta de diagnóstico institucional participativo não existe uma lista prévia de aspectos a serem "checados". Ao contrário, a definição do conteúdo que deverá ser investigado constitui a primeira tarefa da equipe responsável por sua realização e deverá ser feita a partir dos incômodos reais que ela percebe na realidade da vida da instituição.

Para ajudar esta equipe a situar claramente esses incômodos, os pontos que a incomodam no funcionamento e na estruturação da instituição é preciso partir de um referencial conceitual, de uma imagem ampliada do que é uma instituição, que seja capaz de suscitar perguntas sobre a realidade que se quer diagnosticar. Uma imagem que lhes sirva como referencial para identificar as perguntas cujas respostas identifiquem os problemas que existem na sua realidade específica.

Um referencial útil neste caso é o do modelo Trevo (ver anexo 2). Vários argumentos validam esta indicação: ele tem uma abrangência holística, é dinâmico, é de fácil compreensão, além de abordar e estabelecer inter-relações entre os diferentes campos de atuação envolvidos na gestão de uma instituição: a sociedade, os serviços, as pessoas, os recursos e a própria gestão.

Com base no referencial conceitual sugerido e considerando a instituição real, a equipe responsável elaborará as perguntas iniciais do diagnóstico. Estas perguntas serão o centro em torno do que deverão girar as duas vertentes do processo:

- ◆ A busca e verificação dos fatos e informações, que corresponde à anamnese e



- ◆ A análise e elaboração de conclusões, fechando o diagnóstico propriamente dito.

É com base nessas perguntas que a equipe responsável levantará as informações necessárias para respondê-las e chegará às conclusões do diagnóstico institucional.

Nascendo dos incômodos reais que as pessoas sentem, da sua curiosidade por verificar o funcionamento de aspectos específicos da estruturação e do funcionamento da instituição, essas perguntas abrem campos de investigação, abrem possibilidades de compreensão da realidade institucional. Por isso devem ser pensadas em relação a cada um dos âmbitos descritos no modelo Trevo, de forma a que se possa ter uma visão ampla da instituição como um todo.

Será necessário tomar um cuidado especial na sua formulação. Um dos elementos centrais a ser considerado é que, para este momento – que é o da realização de um diagnóstico – elas deverão estar voltadas para o presente e para o passado. Não faria sentido formular uma pergunta com o verbo no futuro, pois, nesse caso, se estaria delineando uma ação, o que não faz parte do escopo de um diagnóstico.

Outro cuidado a se tomar é o de que não sejam elaboradas perguntas fechadas. Uma pergunta fechada é aquela cuja resposta é um "sim" ou um "não", o que ajuda muito pouco num diagnóstico. As perguntas iniciadas com "como", "de que forma", "qual", "o que", "quem", "quando" e assim por diante, são chamadas perguntas abertas e ajudam mais num processo de investigação como este que se quer realizar.

É necessário também circunscrever bem o que se pretende verificar, o que se pode conseguir tentando-se visualizar em que termos uma eventual resposta poderá ser dada quando se colocar a pergunta para diferentes pessoas.

O Anexo 3 traz uma lista de perguntas que podem servir como exemplo para esta fase dos trabalhos.

O levantamento de informações

Feitas as perguntas iniciais, pode-se buscar as respostas para elas. Inicia-se então um amplo processo de consulta aos demais colaboradores da instituição, levantando os fatos que podem respondê-las. Será necessário elaborar um pequeno "plano de ação" para a obtenção das respostas, ou seja, é preciso pensar em como obter as respostas para as perguntas feitas. Será necessário pensar em que pessoas e grupos deverão respondê-las, quando e em que situação elas poderão ser encontradas, além da busca de informações que estejam registradas em documentos escritos.

É nesta fase do processo que a comunidade institucional mais ampla será efetivamente envolvida no processo diagnóstico. Este é, portanto, um outro momento crucial na sua realização, uma vez que determina quão participativo será o processo. Como já foi colocado anteriormente, um diagnóstico completo deve envolver todos os segmentos interessados nos resultados do trabalho que a instituição realiza: funcionários, colaboradores, clientes, apoiadores, financiadores.

Definidos os grupos a serem ouvidos, será necessário conceber e preparar a forma de ouvi-los. Conforme a conveniência, a pessoas-chave poderão ser entrevistadas individualmente e/ou poderão ser formados grupos com indivíduos representativos de cada área da instituição e demais segmentos aos quais se julgue importante ouvir.

Fazer um diagnóstico institucional participativo traz em si o desafio de garantir que a opinião a ser formada sobre a instituição corresponda o mais fielmente possível à realidade. Isto implica em que não se trabalhe com base em preconceitos e em pressuposições, ultrapassando os limites de compreensão colocados pelo peso da hierarquia institucional, dos conflitos, das antipatias – e mesmo simpatias pessoais – na compreensão dessa realidade. Implica em que se procure garantir uma condição de liberdade em que os envolvidos possam olhar para os fatos reais, para os sintomas, para o que está realmente acontecendo.

Neste sentido, a primeira questão que se coloca é que freqüentemente se confunde o que se pensa sobre uma coisa com a coisa mesma. Exemplificando: quando se olha para uma pessoa e se diz que ela está bonita, não se está no âmbito dos fatos, mas se está emitindo uma opinião pessoal sobre a aparência da pessoa em questão! Só se estará no âmbito dos fatos apenas quando se conseguir ficar fiel ao que é verdadeiro e, portanto, observável por qualquer pessoa. Assim, se alguém disser que a pessoa usa uma blusa azul, de algodão, de mangas compridas e 5 botões na frente – aí sim, está falando de coisas concretas e verdadeiras, que qualquer um pode ver.

O cuidado em não confundir opiniões pessoais com aquilo que as coisas realmente são é uma condição fundamental para se chegar num diagnóstico verdadeiro da instituição. Caso contrário, se estará construindo em cima de bases falsas, preconceitos ou opiniões parciais.

Há outros obstáculos que se colocam no âmbito das relações interpessoais que se estabelecem dentro da instituição. Por exemplo, pode ser especialmente difícil elaborar um diagnóstico participativo em instituições em que predomine um modelo de liderança autocrática, que tenha dificuldades em ouvir opiniões ou questionamentos de

subordinados que coloquem em foco sua atuação ou sua capacidade. Também naquelas em que não haja uma cultura de aprendizagem, em que as pessoas estejam interessadas não em aprender a partir dos erros, mas em identificar culpados para serem punidos.

É nestes casos que se revela bastante importante o acompanhamento do diagnóstico por um facilitador experimentado, que possa neutralizar a influência da hierarquia e os problemas de relacionamento através de um procedimento claro, de modo a que ocorra a manifestação livre e responsável dos diferentes pontos de vista.

A análise das informações

Uma vez colhidas as respostas dadas pelos diversos indivíduos e grupos interessados nas atividades da instituição e tabulados os dados que elas trouxeram, será possível e necessário entrar numa nova fase do processo diagnóstico: analisar as informações para compreender o que elas significam.

Será preciso, então, que a equipe responsável receba mais insumos teóricos que a ajudem a aprofundar a sua visão da vida institucional. Ela precisará adotar critérios e parâmetros que possam dar significado para as informações colhidas e identificar a situação em que a instituição se encontra.

Muitos podem ser os parâmetros teóricos capazes de orientar essa análise. Entretanto, considerando o quadro mais amplo em que este situa este trabalho – que é fruto de uma determinada compreensão da situação mundial, da sociedade brasileira e das questões colocadas pelo atual estágio de desenvolvimento de suas instituições sociais e culturais sem fins lucrativos – é importante que, em última instância, o diagnóstico possa revelar a situação da instituição com relação à sua sustentabilidade.

O modelo Trevo, que orienta o conteúdo desta proposta de diagnóstico institucional, propõe uma compreensão desta sustentabilidade num sentido amplo, que extrapola o campo dos recursos financeiros em que ela é normalmente entendida. De acordo com ele, sustentabilidade tem a ver com a capacidade da instituição cumprir o que se propôs não apenas hoje, mas no longo prazo. Tem a ver com sua capacidade de se auto-renovar. Tem a ver com a forma como a instituição cria, lida e nutre os diferentes campos e as relações entre eles.

Os parâmetros ali colocados – direcionamento, capacidade, qualidade dos serviços, motivação dos colaboradores, viabilidade e legitimidade – estão sintetizados no anexo 4 e podem orientar a análise dos dados obtidos no diagnóstico institucional. O anexo 5 traz uma série de perguntas que podem auxiliar esta análise.

Conclusões do diagnóstico institucional participativo

Elaborar conclusões que condensem o conhecimento que se adquiriu, que consolidem o diagnóstico constitui sua última fase. Elas é que poderão apontar as direções que o processo de desenvolvimento institucional deverá perseguir a partir de então.

Se na fase anterior, de análise, a equipe pôde abrir e esmiuçar o quadro geral da instituição, o desafio neste momento será o contrário: as conclusões deverão sintetizar o conhecimento a que se chegou.

Para isso poderá ser útil orientar o trabalho da equipe pela discussão dos principais pontos fracos, dos principais pontos fortes, dos principais desafios ou questões com as quais a instituição se defronta e dos aspectos nos quais precisa se desenvolver para enfrentá-los.

O importante aqui não é que a equipe elabore uma longa lista desses itens, mas sim, que chegue a uma compreensão clara e comum acerca do que está impedindo o desenvolvimento saudável da instituição, de quais são os obstáculos a superar, dos trunfos que ela tem a seu favor neste processo, e de suas prioridades em termos dos saberes ou habilidades de que ela precisa se apropriar para superar a situação presente.

Deve ficar clara a pergunta de aprendizagem da instituição como um todo, aquela pergunta que, surgindo da vivência de limites do conhecimento e da vivência do sujeito, tem o poder de colocá-lo em movimento no sentido de buscar a superação das dificuldades identificadas. Esta pergunta de aprendizagem é aquela que poderá dar o impulso para que a instituição possa buscar alcançar um novo patamar de desenvolvimento.

As conclusões a que a equipe responsável chegar através do diagnóstico deverão ser apresentadas e validadas pelo conjunto da instituição – que lhe delegou a tarefa. Este procedimento é que conferirá a legitimidade e a força necessárias para que o processo de mudança institucional subsequente possa se realizar.



Este é o momento em que se deve chegar a um amplo entendimento dentro da instituição. Neste sentido, a equipe deverá conceber e preparar uma forma adequada para apresentar os resultados do seu trabalho à instituição. É conveniente lembrar que não será necessário divulgar mais informações do que aquelas que justifiquem as conclusões a que chegou, mas apenas as necessárias para que as demais pessoas, que não participaram diretamente do processo, as compreendam.

De acordo com o modelo da "formação dinâmica de juízo", que é a base metodológica deste processo, neste momento a instituição teria concluído o "caminho do conhecimento" e poderia então iniciar o "caminho da ação", utilizando estas conclusões como subsídios para a redefinição de seus objetivos e metas e para a investigação e escolha das alternativas e possibilidades e existentes.

Para finalizar, não será demais enfatizar que a realização desse diagnóstico institucional participativo deve se inserir como um passo do ciclo normal de atividades da instituições. É importante que periodicamente se proceda a uma reflexão que possa fecundar a prática; que essa prática possa se renovar e depois voltar a ser investigada, trazendo a possibilidade de se aprender do que se faz; que se crie, enfim, uma cultura de aprendizagem, avaliação e planejamento dentro de cada instituição.

Anexo1: Síntese do processo desenvolvido no Projeto Gestão

O Instituto Fonte promoveu, entre maio de 1999 e outubro de 2000, o Projeto Gestão. Com o objetivo geral de apoiar processos de desenvolvimento institucional em 25 OSCs, para ajudá-las a melhor cumprir suas missões, o Projeto Gestão realizou-se através dos seguintes Programas:

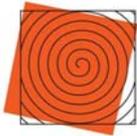
- ◆ Qualificação em Gestão Estratégica,
- ◆ Capacitação em Administração de OSCs,
- ◆ Apoio ao Desenvolvimento Institucional,
- ◆ Desenvolvimento de Conselhos Diretores e
- ◆ Incentivo à Formação de Redes.

Seu evento inicial consistiu na realização de um Diagnóstico Institucional que, além de levantar os indicadores que orientariam o monitoramento e a avaliação de cada entidade, visou criar as condições iniciais para o processo de mudança na gestão das instituições participantes, pela compreensão das suas fortalezas e debilidades. Assim, este diagnóstico subsidiou a formação de opinião, pelas próprias instituições participantes, acerca da sua questão principal, do nó, que estava impedindo a continuidade de um desenvolvimento saudável.

Para a equipe de coordenação do projeto, ficou claro que a opção de orientar a execução de um "autodiagnóstico" seria muito mais produtiva, pois traria maior aderência à realidade específica de cada gestor, além de proporcionar uma oportunidade de reflexão sobre a vida organizacional como um todo.

Como ponto de partida, considerando que este seria o primeiro contato entre as organizações participantes do projeto entre si e com a equipe coordenadora, definiram-se os seguintes critérios para o diagnóstico:

- ◆ Que fosse realizado de modo participativo, envolvendo o maior número possível de pessoas de cada organização.
- ◆ Que tivesse uma abordagem holística, proporcionando uma visão do todo, trazendo à consciência uma síntese da situação da organização.
- ◆ Que as instituições olhassem para si de modo pouco habitual, identificando pontos fortes, fracos e comuns, com reverência para com o seu próprio caminho de desenvolvimento.
- ◆ Que as próprias instituições levantassem e compreendessem seus problemas e questões e identificassem seus desafios, que elas vissem quais as "pedras" que havia e quais seriam objeto de intervenção durante o Projeto.



- ◆ Que se desse atenção às perguntas de cada instituição para incluí-las no desenho do projeto.
- ◆ Que fosse quantitativo e qualitativo.
- ◆ Que não fosse pesado como programação.
- ◆ Que servisse para avaliar o que cada participante podia receber no projeto e o que poderia ser oferecido como conceitual que favorecesse o movimento.
- ◆ Que seria um momento para oferecer-lhes o conceito de gestão adotado pelo Projeto.
- ◆ Que seria uma oportunidade para elas se conhecerem, levantarem expectativas e fazerem escolhas.

Com base nesses critérios, foram fixados os seguintes objetivos para o Diagnóstico Institucional:

- ◆ Proporcionar condições para que as instituições possam ter maior conhecimento de sua situação atual;
- ◆ Construir o marco inicial de cada organização e do grupo de instituições no Projeto Gestão;
- ◆ Reunir subsídios para a definição do conteúdo programático dos seminários e cursos;
- ◆ Propiciar um conhecimento mútuo, dentro de um ambiente de confiança e cooperação.

Na impossibilidade de trabalhar com um grupo maior do que 50 pessoas, cada instituição indicou 2 representantes para participar do diagnóstico institucional: o gestor – entendido como o principal responsável pela instituição e seu desenvolvimento – e mais um funcionário de sua confiança, que, naquele momento, deveriam funcionar como "ponte" entre o Projeto e o conjunto de cada instituição.

O processo de elaboração do Diagnóstico deu-se em três fases:

- ◆ Um primeiro encontro de dois dias de trabalho, em que os participantes se prepararam para empreender o processo de diagnóstico institucional, planejando a etapa de levantamento de informações em suas organizações;

Para que esse processo fosse bem sucedido, era preciso apresentar-lhes um referencial conceitual que lhes oferecesse uma visão global das organizações e apoiasse a conscientização de todos os aspectos envolvidos. Orientados por este referencial, os participantes formularam as suas próprias perguntas para suas organizações e definiriam livremente seus próprios indicadores. Esperava-se que cada uma saísse de lá com um roteiro personalizado de perguntas a serem respondidas em sua organização.
- ◆ Um intervalo, onde cada organização fez o levantamento das informações;



- ◆ Um segundo encontro, também de dois dias de trabalho, que apoiou a análise das informações levantadas e onde se fez a avaliação do processo. Ali foram formuladas e apresentadas as conclusões iniciais acerca da situação de cada instituição.

Estas conclusões subsidiaram a definição de perguntas de aprendizagem de cada instituição, que seriam trabalhadas no decorrer do Projeto.

A partir desses resultados a coordenação definiu os temas que deveriam ser abordados:

- ◆ nos cinco módulos de seminários do Programa de Qualificação em Gestão Estratégica: O terceiro setor e a sociedade: Desenvolvimento organizacional; Planejamento; Pessoas; Recursos.
- ◆ e nos cursos do Programa de administração de Oscs: Marco Legal; Comunicação e Marketing; Organizações de aprendizagem; Qualidade em serviços; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Gestão de Voluntariado; Captação de Recursos e Administração financeira.



Anexo 2: Uma imagem da instituição – o Trevo

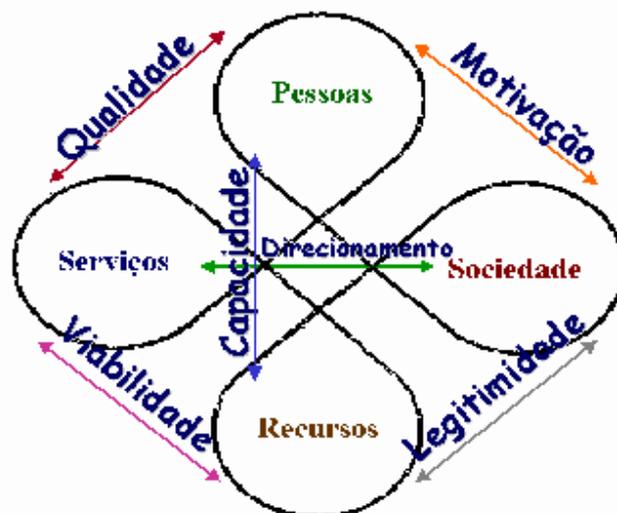
Este modelo coloca que a gestão de uma instituição se compõe de cinco campos de atuação:

- ◆ A sociedade, o primeiro campo do Trevo, é o campo onde surgem as necessidades que a instituição se propõe atender. É onde se situa seu público-alvo, que tem carências que precisam ser resolvidas e que precisa ser visto dentro de um contexto maior em termos de espaço – o meio ambiente, a localização geográfica – e tempo – sua história, suas características e valores específicos. Enquanto agente atuante no campo da sociedade, a instituição precisa manter uma compreensão histórica e uma visão atualizada da sociedade como um todo, de como o público-alvo específico se situa neste conjunto e como é afetado pelas condições gerais, além de conhecer a atuação de outras iniciativas que buscam atender as necessidades deste mesmo público. Precisa também saber falar a mesma língua dela para estabelecer uma boa comunicação e bons vínculos com esta sociedade que envolve a instituição.
- ◆ O segundo campo é o dos serviços, que são aquilo que a instituição se decidiu a fazer para responder o que percebeu como necessidade daquela sociedade em que se insere. Compõe-se pelas ações e atividades que a instituição desenvolve para alcançar suas finalidades. O campo dos serviços engloba tanto as atividades-fim (que têm a ver diretamente com o que a instituição se propõe) quanto as atividades-meio (que fornecem o suporte necessário para que o resultado seja alcançado). A instituição precisa definir e organizar as atividades que realiza para produzir os resultados pretendidos, o que envolve considerar a forma como devem se desenvolver (quem faz, como faz, em que tempo), coordenar as várias atividades entre si e definir os resultados que devem ser alcançados em cada etapa, considerando um quadro mais amplo de prioridades em cada momento.
- ◆ Os recursos constituem o terceiro campo do Trevo e é onde se incluem os equipamentos, instrumentos, materiais, dinheiro e tudo o mais que for necessário para que a instituição possa realizar as ações às quais se propôs. É a sua infra-estrutura. Com relação aos recursos, é preciso que a instituição dê atenção a todo um ciclo que envolve a captação, o investimento, o seu uso, a manutenção adequada e o registro fiel de como estes recursos são usados para permitir uma boa prestação de contas.
- ◆ As pessoas constituem o quarto campo de atenção dentro das instituições. É onde se situam aqueles que reúnem para responder a demanda identificada. Neste campo estão as capacidades, os talentos, as habilidades que se colocam a serviço da instituição. Estão também os relacionamentos, a forma de organização (hierarquia, competências), a liderança. O essencial neste campo é garantir que cada colaborador atue com autonomia crescente para que se produza o resultado almejado pela



instituição. Isso envolve não apenas contar com pessoas que tenham capacidades necessárias para as tarefas e desafios, mas também lhes oferecer possibilidades de se desenvolverem e promover uma boa integração entre elas.

- ◆ No centro destes quatro campos está a própria gestão, isto é, a responsabilidade pela administração e pelo governo da instituição. Os portadores dessa responsabilidade podem receber designações distintas e ter formas de organização diferentes de uma instituição para outra (conselheiros, diretores, coordenadores e/ou gestores). Aqui é que se encontra a responsabilidade pela sustentabilidade e pelo desenvolvimento da instituição, que envolve a avaliação e a aprendizagem constantes, os investimentos e a capacitação para o futuro. Equilibrar e desenvolver uma instituição tem a ver diretamente com a forma como se cuida destes quatro campos tão diferentes uns dos outros, aceitando sua exigência de atenção contínua, sua dinâmica e complexidade.



Anexo 3: Exemplos de perguntas para o Diagnóstico

Sociedade:

- ◆ O que caracteriza nosso público alvo?
- ◆ Que necessidades estamos atendendo? Quais não estamos atendendo? Por quê?
- ◆ Quais são nossos principais parceiros?
- ◆ Quais são as oportunidades e os desafios que existem no nosso contexto atual?
- ◆ Que papel nossa instituição está assumindo?

Serviços:

- ◆ Quais são nossas atividades-chave? Por quê?
- ◆ O que nos diferencia de outras instituições?
- ◆ Quais de nossos serviços não atendem a necessidades?
- ◆ Como estamos medindo nosso desempenho?
- ◆ O que precisa ser mudado? Por quê?

Recursos:

- ◆ Quanto de nosso orçamento tem sido usado com patrimônio, capital de giro e desenvolvimento?
- ◆ De que infra-estrutura dispomos e como a utilizamos?
- ◆ Quais são nossas fontes de recursos? Qual a contribuição do nosso público alvo?
- ◆ Que critérios temos usado para alocar recursos nos diferentes serviços?

Pessoas:

- ◆ Quem compõe nossa equipe? Que tipo de vínculo temos com a instituição? Contamos com voluntários?
- ◆ Como nossa estrutura está definida?
- ◆ Qual o clima predominante na instituição?
- ◆ De que talentos dispomos? Que talentos nos faltam?

Direção/Conselho:

- ◆ Como ela tem sido escolhida? Qual é o tempo do mandato?
- ◆ Qual é o seu papel na instituição? Qual é o seu papel fora da instituição?
- ◆ Que visão tem da instituição e da sociedade?
- ◆ Como ela se relaciona com os colaboradores e com o público alvo?

Anexo 4: Parâmetros de sustentabilidade do modelo Trevo

O relacionamento entre os vários campos enunciados no modelo Trevo permite o surgimento de alguns parâmetros que podem ajudar a clarear a situação da sustentabilidade de uma instituição. São eles:

O seu direcionamento

O direcionamento de uma instituição pode ser definido como resultado da relação entre o campo da sociedade e o campo dos serviços. Ela compreende a função primária da instituição, aquela que define o seu foco, o seu rumo.

O direcionamento de uma instituição é dado por sua missão, por sua visão de futuro, por seus valores próprios, pelas estratégias que ela traça para alcançar seus objetivos. As carências e necessidades que se encontram no campo sociedade são muitas, mas é preciso definir claramente quais delas se quer atender, que serviços se quer oferecer, para não correr o risco de se perder e de perder a chance de contribuir efetivamente para a solução ou para o amenizar de um determinado problema.

Se uma instituição que se propõe oferecer oficinas de educação artística para jovens começa a distribuir roupas e cestas-básicas para suas famílias, isso pode ser um considerado como um sintoma de problemas relativos ao seu direcionamento, mesmo que isso esteja ocorrendo em decorrência de uma necessidade real detectada na sua comunidade. Num caso destes a instituição precisa verificar se quer ou não continuar com esta atividade no longo prazo: em caso positivo, será o caso de, conscientemente, se alterarem a missão, os objetivos e programas institucionais, de forma que a atividade seja claramente incorporada; em caso negativo, será melhor abdicar dessa atividade para que ela não venha a prejudicar o bom andamento da atividade central a que a instituição se propõe.

A sua capacidade

A capacidade de uma instituição se define em função dos recursos e das pessoas que ela reúne. Estes dois campos colocam tanto potenciais quanto limites na capacidade de atuação de uma instituição e é de fundamental importância que ela esteja consciente disso.



De um lado, não adianta se propor fazer algo para o que a instituição não consiga mobilizar pessoas suficientemente habilitadas ou para o que os recursos disponíveis ou que se consigam articular sejam inadequados. De outro lado, quantas vezes talentos que poderiam ser aproveitados de forma criativa são desperdiçados dentro das instituições! Ou quantas vezes justamente a carência de recursos é o que permite o surgimento de uma inovação!

Além disso, é preciso considerar que a capacidade, entendida desta forma, é situacional, por excelência: pode-se buscar as pessoas e os recursos necessários, assim como se pode perder os que se tem, de uma hora para outra.

Qualquer que seja o caso, o importante é ter consciência dos potenciais e limitações operantes num determinado momento, para que se possam tomar decisões conseqüentes.

A qualidade dos seus serviços

A qualidade dos serviços prestados pelas instituições deriva fundamentalmente da relação que se estabelece entre as pessoas e os serviços. Isto quer dizer que não basta contar com pessoas qualificadas nem com serviços bem organizados apenas: para que as coisas funcionem com qualidade é preciso que pessoas qualificadas trabalhem em atividades bem organizadas.

Nem o melhor especialista numa determinada área consegue ser eficiente se estiver colocado numa sistemática de trabalho equivocada ou desorganizada. Para que ele dê o que tem de melhor para a instituição, provavelmente haverá passos anteriores e posteriores à sua inserção dentro de uma determinada rotina de trabalho.

Identificar estes pontos problemáticos e procurar a melhoria contínua – seja racionalizando os fluxos de trabalho, seja colocando as pessoas "certas" nos lugares "certos", seja buscando não desperdiçar recursos, ou de qualquer outra forma – é, sem dúvida, um desafio para qualquer instituição que pretenda alcançar uma boa qualidade nos serviços que presta.

A motivação de seus colaboradores

A relação entre os campos pessoas e sociedade resulta em comprometimento, em envolvimento, em motivação para o trabalho que a instituição realiza. A motivação é o que tira as pessoas de uma situação de conforto e as faz assumir responsabilidades e



tarefas. A motivação precisa ser nutrida dentro de uma instituição, e para isso é preciso conhecer as forças que tem esse poder para cada colaborador.

É possível que alguns trabalhem ali apenas porque precisam garantir um salário no final do mês; outros podem ter visualizado uma oportunidade de se aperfeiçoar profissionalmente; uma senhora aposentada poderá encontrar naquele trabalho uma forma de se distrair ou de não se sentir só; outros poderão encontrar no trabalho uma forma de ir ao encontro de seu ideal social.

Não importa qual seja a força que impulsiona cada indivíduo: um não é melhor que outro por causa disso. O que interessa é que, seja pelo motivo que for, a instituição deve buscar proporcionar a possibilidade de vinculação e de comprometimento com os resultados que se quer alcançar para cada um de seus colaboradores, permitindo que ele encontre o que busca e, se possível, oferecendo-lhe oportunidades de alargar seus horizontes, oportunidades de desenvolvimento que o ajudem a sair de uma postura egoísta e o envolvam gradativamente com os ideais sociais da instituição.

Um bom diagnóstico deve identificar também o poder das diferentes estratégias, políticas e posturas institucionais no sentido de promover ou reprimir o engajamento de seus colaboradores.

A sua viabilidade

A relação entre os recursos e os serviços determina a viabilidade de uma instituição. Encontrar o equilíbrio entre ambos é um desafio. Não avaliar bem o que esta relação envolve pode ter efeitos catastróficos para a instituição. Isso pode gerar dois fenômenos:

- ◆ De um lado, o "viver enforcada": confiando cegamente em que os recursos virão, as instituições assumem muito mais responsabilidades do que efetivamente podem em relação ao seu público;
- ◆ De outro lado, a ineficiência, o mau uso ou o não aproveitamento dos recursos disponíveis e das alternativas existentes.

O caso mais freqüente nas instituições sociais é o de contar com recursos escassos. Isso implica, invariavelmente, ou na necessidade de limitar a qualidade e/ou a quantidade dos serviços oferecidos ou na necessidade de procurar novas fontes. Mas

existe também o caso de instituições que não se dão conta de que contam com recursos que estão sendo desperdiçados.

O ideal, claro, é a adequação de uma coisa à outra. É a busca de um equilíbrio onde não se deixe de explorar as condições existentes nem de buscar melhorá-las e, ao mesmo tempo, não se perder em ilusões e manter os pés no chão procurando oferecer aquilo que é possível em cada momento.

A sua legitimidade

O último parâmetro que pode indicar a situação de sustentabilidade de uma instituição é o seu grau de legitimidade. Pode-se medir a legitimidade de uma instituição examinando-se a relação entre os recursos de que ela dispõe e a sociedade mais ampla na qual se insere.

Quais as fontes de recursos com as quais a instituição conta? Eles podem vir de repasses governamentais, conseguidos mediante a fixação de convênios, ou de projetos financiados por fundações privadas; podem vir da venda eventual ou freqüente de produtos ou serviços; e há recursos que podem se originar, finalmente, da doação livre de indivíduos ou outras instituições.

Nenhuma instituição social consegue – e nem seria saudável – sobreviver com apenas uma dessas diferentes fontes de recursos. Entretanto, é importante considerar que quanto mais a instituição tiver seus trabalhos reconhecidos pela sociedade, maior será a importância das doações no conjunto dos recursos com os quais conta. Doações são atos de reconhecimento e, dessa forma, indicam o grau de legitimidade da instituição perante a sociedade onde se situa.

Caso isso não ocorra é preciso identificar quais são as causas possíveis. Pode ser que a sociedade não conheça o trabalho que a instituição faz; mas pode ser também que a instituição não esteja fazendo aquilo que a comunidade considera importante fazer. Em qualquer dos casos, fica clara a necessidade de se estabelecer um canal de comunicação mais efetivo entre ambas, que seja capaz de reorientar as ações de ambos os lados.



Anexo 5: Perguntas orientadoras para a análise das informações

Quanto ao direcionamento:

- ◆ Quais necessidades e demandas estão sendo atendidas por quais serviços? Quais não estão sendo atendidas? Quais serviços não atendem a necessidades? Por quê?
- ◆ Qual é o foco principal de nossa atuação na sociedade? Quais são as prioridades até o momento? O que na prática é diferente do discurso? Por quê?
- ◆ Que papel a instituição está realmente assumindo na sociedade, com os serviços que presta? O que determina este papel? Qual a diferença entre este papel e a missão oficial?
- ◆ O que mais influencia este papel: as demandas da sociedade ou aquilo que queremos/sabemos fazer?
- ◆ Qual é o grau de significância de nossos serviços para a sociedade?
- ◆ Qual a diferença entre a estratégia planejada e a estratégia realmente adotada na prática? Por quê?
- ◆ O que priorizamos em nossa atuação: abrangência ou profundidade?
- ◆ Qual a diferença entre como nossa instituição é entendida e como nos percebemos a nós próprios? Por quê?
- ◆ Qual é, portanto, o direcionamento que nossa instituição vem tomando? O que ela está se tornando frente à sociedade?
- ◆ Qual a relação entre os serviços que prestamos e os serviços prestados por instituições similares e parceiros? Que influência um exerce sobre o outro? Por quê?

Quanto à capacidade:

- ◆ Quanto somos capazes de atender realmente hoje? Qual é o "tamanho de nossas pernas"?
- ◆ Nossa estrutura organização está super ou subdimensionada? Por quê?
- ◆ Que fatores que levaram a instituição a ter a estrutura, a capacidade atual?
- ◆ Que tipo de limitações e oportunidades oferece a estrutura atual (pessoas e recursos)?
- ◆ Em quê temos investido mais: desenvolvimento de pessoas ou desenvolvimento de recursos? Por quê? Que conseqüências isto trouxe em relação à nossa capacidade?
- ◆ Como essa estrutura afeta o papel a ser desempenhado na sociedade? Ela está capacidade adequada para o que nos propomos fazer? O que explica isso?
- ◆ Quanto da capacidade está sendo bem usada? Quanto não está sendo aproveitado? Por quê?
- ◆ Qual é a cultura da entidade: trabalhar acima ou abaixo da capacidade? Que conseqüências isso tem gerado?
- ◆ Como têm sido usados os talentos para alavancar recursos? Como têm sido usados os recursos para alavancar talentos? Quais as conseqüências disso? Quais as principais limitações encontradas?
- ◆ Como está o uso dos recursos (equipamentos, capital, infra-estrutura, materiais, publicações, etc.) pelas pessoas que aqui trabalham? Como o uso dos recursos afeta as relações entre as pessoas? Por quê?



Quanto à viabilidade:

- ◆ Quais dos nossos serviços têm sofrido limitações em função dos recursos que dispomos? O que tem sido inviável fazer com os recursos que temos? O que fazemos e que não deveríamos fazer pelos recursos que temos? Que características nossos serviços assumiram em função dos recursos que temos? Que tipo de limitações os recursos têm imposto aos nossos serviços? E que tipo de oportunidades?
- ◆ Em quais serviços aproveitamos melhor nossos recursos? Que tipo de serviços possibilitam o máximo aproveitamento dos recursos que dispomos? Por quê? Quais recursos estão inadequados aos serviços que prestamos? Por quê? Que conseqüências isso têm gerado?
- ◆ Quais serviços têm demandado quais recursos? Como isso influencia a super ou a subutilização de alguns recursos? Quais critérios temos usado para alocar os recursos nos diferentes serviços? Que impacto isso gera?
- ◆ Os novos projetos têm aproveitado recursos ociosos ou recursos sobrecarregados? Como temos considerado os recursos no desenho de novos projetos? Como os novos projetos utilizam e/ou afetam nosso patrimônio?
- ◆ Examinando os investimentos que temos feito, que prioridades ficam evidentes? O que temos assumido como prioridade alta? Que influência nossa disponibilidade de recursos tem exercido sobre nossas prioridades? Que influência nossa disponibilidade de recurso tem exercido sobre a escolha de nossos parceiros?
- ◆ Qual tem sido a influência da necessidade de captação de recursos no desenho dos serviços? Quais serviços são mais geradores de recursos? Quais serviços são mais consumidores de recursos?
- ◆ Quais serviços têm sido feitos em parceria? Quais recursos têm sido postos à disposição de parceiros? Por quê?
- ◆ Que tipo de ações temos desencadeado quando queremos recursos para nossos serviços (reclamações, pressões, campanhas, pedidos, eventos ou revisão de processos)? O que está por trás deste tipo de comportamento? Que princípios isto revela?
- ◆ Em que momento comparamos recursos e serviços: no desenho dos serviços, na sua execução ou na avaliação dos resultados? Por quê?
- ◆ Quais os fatores que influenciam a eficiência do uso dos recursos nos serviços?

Quanto à motivação:

- ◆ Qual a relação das pessoas com "a causa" da entidade? O que tem influenciado isto positivamente? O que tem influenciado isto negativamente?
- ◆ Que vínculo existe entre nossos colaboradores e nosso público alvo? Por quê? Como isto tem sido trabalhado? Que conseqüências isto traz internamente e externamente?
- ◆ Qual a relação dos funcionários com a própria instituição? Qual a relação que os voluntários têm com a instituição? Qual a diferença entre ambos? Que conseqüências isto tem trazido para as relações entre as pessoas e para a imagem da entidade?



- ◆ O que motiva essas pessoas a trabalharem nesta instituição? Que ações ou políticas tem sido adotadas para melhorar isto? Por quê? Quais têm sido as conseqüências?
- ◆ Que conhecimento nossos colaboradores têm das necessidades da sociedade em geral? Do público-alvo principal? Dos parceiros? Por quê? Que fatores determinam isto?
- ◆ Que tipo de pessoas tem se oferecido para trabalhar voluntariamente? O que isso revela?
- ◆ Que tipo de pessoas tem se oferecido e temos conseguido trazer para trabalhar profissionalmente? O que isso revela?
- ◆ O que mais atrai pessoas para a entidade? Como pode ser avaliada a "atratividade" da entidade para pessoas de fora? Que esforços têm sido feitos para "nutrir" esta atratividade? Quais são os fatores que mais a influenciam?
- ◆ que acontece quando as pessoas deixam a organização? Quais motivos têm levado pessoas a deixá-la? Por tem que ser assim?
- ◆ Que tipo de imagem a sociedade faz das pessoas que trabalham nesta instituição? O que fortalece esta imagem? Que tipo de conseqüências positivas e negativas isso traz? O que temos feito intencionalmente para interferir nisso? Com que resultados?

Quanto à legitimidade:

- ◆ Quais tipos de pessoas e/ou organizações investem na instituição? Por que a entidade é reconhecida por estes tipos de públicos? Qual o nível de reconhecimento em cada um deles?
- ◆ Por que as instituições e pessoas têm investido na entidade? Por que têm deixado de investir? Como ficam as relações quando deixam de investir? Por quê? O que muda nas relações depois que recebemos investimentos? Por quê?
- ◆ Diante de quem a entidade não tem legitimidade? Por quê? Quais fatores têm interferido positivamente e negativamente nesta legitimidade?
- ◆ Qual o caráter típico dos investimentos feitos na entidade (doações, compra de serviços, repasse de impostos, empréstimos, etc.)? O que isso revela?
- ◆ Para quê tem sido mais fácil conseguir recursos na sociedade? Como isto pode ser interpretado? O que tem feito com que parceiros voltem a investir na entidade?
- ◆ Como a composição das nossas receitas afeta nossa imagem na sociedade? O que é favorável? O que é desfavorável? Por quê? Como nossa estratégia de captação de recursos afeta a imagem da organização na sociedade?
- ◆ O que nossa composição de fontes de recursos revela sobre nossa relação com o público-alvo? O que revela sobre nossa política de parcerias?
- ◆ Qual o grau de dependência que temos desenvolvido em relação a determinados parceiros? Por quê? Que tipo de comportamento reforça isso? Que ameaças e ameaças e oportunidades esta situação representa?
- ◆ Como a forma que adotamos para administrar os recursos influencia nossos doadores atuais e potenciais? Que expectativas deles têm sido atendidas? Que expectativas deles não têm sido atendidas? Por quê?
- ◆ Quando temos tido excesso de disponibilidade de recursos? Quando temos tido escassez de recursos? Que fatores geram estas situações?